

学校编码: 10384

学号: 17920101151010



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

硕士学位论文

试析我国综合超市应对困境之策
——以 LH 超市营销策略分析为例

Discussion on Tactics of Coping With Difficult
Positions of Comprehensive Supermarkets of Our Country
-----Take Analysis of Marketing Tactics of LH Supermarket
For Example

张卫国

指导教师姓名: 谢 导 副教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交时间: 2013 年 7 月

论文答辩日期: 2013 年 9 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

以LH超市营销策略分析

张卫国

指导教师: 谢导 副教授

厦门大学

2013 年 7 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):



年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

☐ 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

☐ 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：



年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘要

当前，我国综合超市业态中大多数企业表现出销售下降、绩效下滑、客流下降的经营困境。LH 超市是一家典型的综合超市企业，也遇到同样的问题，LH 超市的发展现状是我国综合超市业态发展现状的一个缩影。

我国不少综合超市企业在如何应对困境方面做过一些积极创新的尝试，但这些创新措施普遍收效甚微。重要原因是没有从市场竞争环境入手对困境的形成原因以及本质的表现形式进行深入的分析和梳理，导致创新缺乏针对性，同时没有运用有效的营销理论来指导创新，使创新停留在对困境的简单反应和经验措施层面。

本文旨在研究和探讨我国综合超市企业如何才能有效应对其目前所遇的困境。主要研究和探讨的方法是首先通过五力模型对我国综合超市业态所处的竞争环境进行分析，梳理其所遇困境的形成原因以及本质的表现形式；其次把 LH 超市视为我国综合超市业态的一个小标本，运用目标市场营销理论、4Cs 营销理论对 LH 超市如何有效应对所遇类似困境进行分析；最后在总结 LH 超市有效应对困境的策略之基础上对整个综合超市业态如何有效应对其所遇困境提出有益的启示。

通过研究和探讨，可以发现，如果 LH 超市运用目标市场营销理论、4Cs 营销理论积极创新，从顾客、供应商、同行业竞争者、潜在的竞争者以及替代者五个角度去建立自身符合市场竞争环境所要求的竞争能力，那么就可能有效应对其所遇的困境。LH 超市的分析案例对我国综合超市企业如何有效应对困境具有启示意义。如果我国综合超市企业能够从市场竞争环境角度分析困境的形成原因，运用目标市场营销理论、4Cs 营销理论积极创新，也从顾客、供应商、同行业竞争者、潜在的竞争者以及替代者五个角度去建立符合市场竞争环境所要求的竞争能力，那么就也同样可能有效应对其所遇的困境，从而推进业态的进一步健康发展，改变业态的现状，使整个业态焕发出新的生机和活力。

关键词：综合超市；营销策略

Abstract

At present, most enterprises of comprehensive supermarket format showed decline in sales, performance and customer traffic. LH supermarket is a typical comprehensive supermarket enterprise. It also encountered the same problem. The development situation of LH supermarket is a microcosm of the development of Chinese comprehensive supermarkets.

Many enterprises of comprehensive supermarket of our country made some innovative attempts in how to cope with their difficult position, but these innovative measures generally have little effect. The most important reason is that these enterprises have not analyzed the causes of their difficulties and have not combed the forms of their difficulties from the angle of market competition environment. Besides, they have not used effective marketing theories to guide them in innovation activities and made the innovation measures be empirical measures of simple reaction to their difficult position.

This paper aims to study and explore how the comprehensive supermarket format of our country can effectively cope with their difficult position. The main research method is to analyze the causes and forms of the essence of their difficult position by the Five Forces Model from the angle of the competitive environment of comprehensive supermarkets of our country firstly, to analyze how the LH supermarket can cope with its difficult position with Target Marketing Theory and 4Cs Marketing Theory secondly, to present the comprehensive supermarket enterprises of our country with beneficial enlightenment about how to effectively cope with their difficult position finally.

Through researching, it can be found that if LH supermarket positively innovate to establish its competence from five angles of customer, suppliers, competitors, potential competitors and substitute with Target Marketing Theory and 4Cs Marketing Theory, then, it is likely to effectively cope with its difficult position. The case of LH supermarket can present the comprehensive supermarket format of our country with beneficial enlightenment. If the comprehensive supermarket enterprises of our country can change positively in response to market competition environment, also use Target Marketing Theory and 4Cs Marketing Theory to innovate positively, to build the competence of comprehensive supermarket format from five angles of

customers, suppliers, competitors, potential competitors and substitute, then, they are also likely to effectively cope with their difficult position. So that they can promote the comprehensive supermarket format of our country to develop further with health, to change the present situation, to show new vitality and vigor.

Key words: Comprehensive supermarket; Marketing tactics

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 选题的背景	1
第二节 选题的目的和意义	4
第三节 研究方法思路介绍	5
第二章 相关理论综述	7
第一节 五力模型介绍	7
第二节 目标市场营销理论	9
第三节 4Cs 营销理论	10
第三章 我国综合超市业态竞争分析及 LH 超市介绍	13
第一节我国综合超市业态的发展介绍	13
第二节 我国综合超市业态竞争环境分析	17
第三节 LH 超市及其困境介绍	24
第四章 LH 超市市场定位分析	28
第一节 零售市场细分	28
第二节 目标市场选择	30
第三节 市场定位	30
第五章 LH 超市营销对策分析	33
第一节 顾客需求	33
第二节 顾客便利	36
第三节 顾客沟通	39
第四节 顾客愿付成本	41
第六章 结论与启示	44
第一节 结论	44
第二节 启示	45
参考文献	49
致 谢	51

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

part 1	Introduction	1
Section 1	Background of This Topic	1
Section 2	Purpose and Importance of This Topic	4
Section 3	Method of Research	5
Part 2	Summary of relevant Theories	7
Section 1	Five Forces Model	7
Section 2	Marketing Theory of Target Market	9
Section 3	Marketing Theory of 4Cs	10
Part 3	Analysis of Competition of Our Country Comprehensive Supermarkets and The Introduce of LH Supermarket	13
Section 1	Introduction of Comprehensive Supermarket Format of Our Country	13
Section 2	Analysis of Competition Environment of Our Country Comprehensive Supermarkets	17
Section 3	Introduction of LH Supermarket and Its Difficult Position	24
Part 4	Analysis of Market Positioning of LH Supermarket	28
Section 1	Retail Market Segmentation	28
Section 2	Market Targeting	30
Section 3	Market Positioning	30
Part 5	Analysis of Marketing Tactics of LH Supermarket	33
Section 1	Customer Wants and Needs	33
Section 2	Customer Convenience	36
Section 3	Customer Communication	39
Section 4	Cost that Customer Want to Pay	41
Part 6	Conclusion and Enlightenments	44

Section 1 Conclusion	44
Section 2 Enlightenments	45
Reference Documentation	49
Thanks	51

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

本章主要介绍选题的背景、选题的目的与意义以及研究方法与思路。

第一节 选题的背景

本文的选题背景包括 LH 超市的企业发展背景和 LH 超市所处的行业及业态发展背景。

一、LH 超市的企业发展背景

LH 超市是一家专营超市的国有商业有限公司（以下简称 LH 超市），其发展过程大致可分为以下几个阶段。

1. 产生初期阶段

LH 超市于 1991 年成立，其第一家分店开设于我国某一线大城市。当时的首家分店以经营食品和日用小百货为主，辐射的商圈范围直径大约 1 公里，功能仅限于为周围住宅小区居民以及周边流动人口提供零售服务，是一家典型的小型超市。

2. 以小型超市形式发展阶段

LH 超市因为起步于一线大城市，当时发展空间极大。自 1991 年成立第一家分店之后就开始以极快的速度连锁扩张，在该城市各区遍地开花。因为其超市规模以及经营的品种迎合了当时的顾客需求，到 1994 年左右，门店数就发展到了数十家。此后，LH 超市向该一线城市的周围省份扩张，逐渐成为知名的全国性零售企业。

3. 以大型综合超市形式扩张阶段

2000 年前后，正是大型综合超市开始在我国形成和快速发展的时候，LH 超市抓住机遇，涉足大型综合超市。此期间开设的门店面积多在 1 万平方米以上，经营单品数达到 2 万左右，商品类别涉及生鲜、杂货食品、家百、纺织、家电等，品类齐全，单店员工数在 200-300，商圈辐射半径达到 5 公里以上。2010 年前后，LH 超市经营面积超过 1 万平方米以上的门店数量在全国已突破 100 家，年销售规模达 200 亿元以上，每年的销售额同比增长率平均在 10%以上。

在快速发展和扩张阶段，LH 超市门店形式主要以单独超市形式为主，这些单独超市依赖其自身的零售服务功能吸引周围的客流形成自己的较小服务圈，但尚不能形成有完整商业配套的综合商圈。

4. 遭遇发展困境的阶段

自 2009 年起，LH 超市部分门店出现销售下滑、盈利状况不佳的现象，在继续新开门店的同时也不得不开始着手关闭部分亏损严重的门店，全国总体门店数量基本停滞不前。2010 年之后，情形更加明显，全国总体销售开始出现下降趋势，尤其是近年（2012 年前后），销售下滑更加明显。此阶段 LH 超市经营管理面临较严峻困境，有较深的发展危机感以及创新应对的迫切感。

二、LH 超市所处的行业及业态发展背景

LH 超市所处的行业是零售业，业态类别归属于零售业下的综合超市业态。该行业以及综合超市业态在我国的发展经历了显著的两个大的阶段。

1. 高速发展阶段

20 世纪 90 年代初期起，我国零售业开始进入全新的发展时期。此后近 20 年时间里，该行业快速经历了起步、发展、扩张、繁荣、剧烈竞争等不同阶段。尤其是 2000 年至 2011 年期间，是中国零售业——特别是综合超市业态发展壮大的黄金时期。具体表现有：

（1）零售业业态丰富

零售业经过多年发展，已经形成了众多不同形式的业态，如百货店、品牌专卖店、品类专卖店、综合超市、标准超市、24 小时便利店、士多店、折扣店……等等。无论是繁华的商业街道还是安静的生活小区，到处都分布着各种各样的商业店铺，满足着各式消费者的各种不同需求。而其中，无论是从销售规模、门店数量还是客流数量的角度看，综合超市都在众多的零售业各业态中备受瞩目，是零售业中极具影响力的主要业态之一。

（2）综合超市发展迅猛

综合超市业态在我国发展极为迅猛。短短的十几年间，国际或国内的综合超市企业如雨后春笋般在我国大陆大量涌现，目前已形成企业品牌林立、门店数量众多的局势。如山姆、家乐福、乐购、麦德龙、百佳、大润发、好又多、上海联华、华润万家、北京华联、福建永辉等等综合超市都已成为我国消费者

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库